31ème Congrès international de l'Ordre des Experts Comptable de Tunisie

En partenariat avec

« Développement économique : modèle et gouvernance de la décentralisation »

Sfax, les 17 et 18 septembre 2014

Partenariat Public Privé et Coopération Intercommunale au service de la Décentralisation

Pr. Slim BOUJEMAA

Universitaire et Expert CILG - VNGI

CONTEXTE GENERAL (1)

- Pays en phase de transition démocratique et Nouvelle constitution consacrant définitivement le principe de la décentralisation
- Instabilité des instances actuelles de gouvernance municipale c'est à dire les délégations spéciales
- Manque de confiance entre municipalités et citoyens
- Recrutement définitif de milliers d'ouvriers de chantiers jadis payés par les conseils régionaux et explosion conséquente de la masse salariale dans certaines communes

www.cilg-international.org

CONTEXTE GENERAL (2)

- Changement du statut de la police municipale
- Difficultés financières aigues dans une majorité des communes
- Absence d'une vision stratégique et d'une véritable planification municipale
- Absence de données fiables et mises à jour à l'échelle locale
- Faiblesse des ressources humaines disponibles et de leur encadrement

CILG VNG international
www.cilg-international.org

OPPORTUNITES

- Choix irréversible de la décentralisation via sa constitutionnalisation
- La nouvelle constitution se traduira nécessairement par la reprise des lois fondamentales organisant l'activité municipale (LOC, CFL)
- Elections prévues des nouveaux conseils municipaux (fin 2015 ou début 2016 ??)
- Nouveaux rapports entre les municipalités et les OSC
- Nouveaux rapports entre les municipalités et les citoyens via la création des espaces citoyens

CILG VNG international
www.cilg-international.org

RISQUES ENCOURUS ET DEFI MAJEUR

RISQUES

- Ralenti ou blocage de la mise en œuvre du processus de décentralisation
- Lois fondamentales organisant l'activité municipale tardant à sortir
- Difficultés financières des communes non résolues
- Faiblesse des RH communales non atténuée

DEFI MAJEUR

La faiblesse des moyens et en attendant la mise en œuvre de plans de redressement efficaces ⟹ recours aux modes de financement alternatifs dont notamment : le partenariat public-privé (PPP) et l'intercommunalité.

CILG VNG international
www.cilg-international.org

PPP : DEFINITION

- Une nouvelle loi est nécessaire pour remplir le vide juridique étant donné que la loi de l'année 2008 relatif au régime des concessions, n'a pas apporté une définition claire du PPP…
- Le PPP est défini comme un contrat de partenariat en vertu duquel l'Etat s'associe à un partenaire privé pour réaliser un projet d'une utilité publique.
- Il se traduit par « une alliance pour réaliser un projet commun » ce qui suppose l'instauration de relation de confiance, de solidarité et d'association entre les partenaires.

CILG VNG international
www.cilg-international.org

PPP : HISTORIQUE

• De 1998 à 2008, les concessions étaient traitées au cas par cas, en s'appuyant sur des lois, décrets, cahiers des charges et arrêtés.
• La loi n°2008-23, relative au régime des concessions, a prévu la répartition des risques entre le concédant et le concessionnaire et fixe les procédures de choix des concessionnaires.
• Le choix du concessionnaire ne se fait qu'après appel à la concurrence : il peut être choisi soit après consultation ou par voie de négociation directe en cas d'appel à la concurrence infructueux, en cas d'urgence à assurer la continuité du service public ou lorsque l'exécution ne peut être confiée qu'à une personne déterminée (projet innovant, brevet d'invention…).

CILG VNG international
www.cilg-international.org

PPP : AVANTAGES (1)

• Le recours au PPP permet au public de développer une infrastructure économique avec endettement et risques moindres.
• Bénéficier de l'efficacité et de l'expérience du secteur privé pour diriger des services publics et améliorer leur qualité tout en laissant à la personne publique le contrôle stratégique du service.
• Optimisation du rapport coûts-résultats via une meilleure gouvernance générale, le respect des délais de réalisation et des budgets consentis.

CILG VNG international
www.cilg-international.org

PPP : AVANTAGES (2)

- Le transfert des risques aux privés permet de réduire le coût global des risques liés à un projet ce qui permet d'optimiser le rapport coûts-résultats du secteur public et elle compense généralement toute augmentation de coût résultant d'un financement par emprunts privés et non par emprunts publics.

- Il faudra élargir le partenariat public-privé (PPP) au champs social, en y associant la société civile.

CILG VNG international

www.cilg-international.org

INTERCOMMUNALITE : POURQUOI

- Décentralisation et transfert de pouvoir et de responsabilités à l'échelle locale. Est-ce qu'une commune seule pourra assumer de nouvelles compétences parfois trop lourdes du fait des coûts et des risques qu'elles impliquent.
- La coopération intercommunale représente un outil efficace et durable permettant aux municipalités d'améliorer l'efficience et la qualité des services
- La taille réduite d'une commune porte atteinte à son éligibilité pour certains projets si elles ne s'associent pas à d'autres communes pour y accéder.
- Economies d'échelle, partage des investissements et des risques, usagers plus nombreux sont autant d'avantages générés par l'intercommunalité.

CILG VNG international

www.cilg-international.org

INTERCOMMUNALITE : PIEGES A EVITER

- Recours à l'intercommunalité pour résoudre des problèmes immédiats. Une coopération pérenne s'inscrit en effet dans le temps.
- Hétérogénéité des visions, politiques et approches entre communes partenaires
- Comportement dominateur des grandes municipalités ou des municipalités "pivot" qui ont initié l'action de coopération. L'égalité entre partenaire est donc un principe de base.
- Tentative de chaque partenaire de maximiser ses bénéfices au détriment des autres (garder au maximum les équipements intercommunaux chez lui par exemple).

CILG VNG international
www.cilg-international.org

INTERCOMMUNALITE : CONDITIONS DE REUSSITE

- Une simple **volonté** ne suffit pas si le projet en intercommunalité n'est pas une **nécessité** pour les partenaires
- Nécessité d'une vision partagée (objectifs communs, qualité recherchée...) et ne pas se suffire des gains financiers potentiels
- Nécessité de concessions mutuelles en acceptant de perdre une partie de ses pouvoirs

CILG VNG international
www.cilg-international.org

INTERCOMMUNALITE : DOMAINES DE COOPERATION POSSIBLES

- Organisation municipale
- GRH
- Travaux publics, transport et environnement
- Urbanisme et marketing territorial
- Planification et développement économique local
- Services juridiques (résolution des problèmes fonciers)
- Loisirs, cultures et tourisme
- Services protection de l'ordre
- Formation et de développement professionnel
- Technologies de l'information et informatisation
- Développement des bases de données locales, tableaux de bord de gestion...

CILG VNG international

www.cilg-international.org

INTERCOMMUNALITE : MODE D'EMPLOI

- Identification des tâches
- Définition des objectifs généraux et des objectifs à court terme (modèle SMART)
- Conception de la structure de l'organe de gestion
- Démarche, plan d'actions, jalons ... (4 phases : orientation, préparation, mise en œuvre, suivi et maintenance)
- Evaluation et optimisation (planifier, exécuter, vérifier et agir) : Les activités planifiées sont-elles réalisées ? Si elles le sont, le sont-elles de manière satisfaisante ? Quels sont les aspects à améliorer au cours des prochaines étapes ?

CILG VNG international

www.cilg-international.org

INTERCOMMUNALITE A TRAVERS L'EXPERIENCE CILG

Le CILG est en cours de mise en place d'un projet pilote intercommunal de "collecte et gestion de déchets hospitaliers" dans le gouvernorat de Siliana, d'un coût global évalué à 320 000 dinars environ, dont 150 000 dinars apportés par CILG, 65 000 dinars par 6 communes du gouvernorat de Siliana, 50 000 dinars d'un prêt Souk Ettanmia et le reste est apporté en autofinancement par la jeune promotrice privée du projet.

CILG VNG international

www.cilg-international.org

INTERCOMMUNALITE ET PPP : PROBLEMES COMPTABLES

Ces nouveaux modes de gestion projets feront appel impérativement à de nouveaux modèles de gestion comptable dans la mesure où ils nécessitent des montages financiers particuliers, font appels à des modes de passation de marchés différents (public/privé), nécessitent un partage des coûts (dont les frais généraux, et le partage des frais de maintenance et de réparation), bénéfices et responsabilités entre partenaires, et un traitement spécifique des litiges financiers en cas d'échec et de résiliation du contrat de partenariat.

CILG VNG international

www.cilg-international.org